« NOUVEAUX COMPORTEMENTS, NOUVELLE GRH ? »
XXIème CONGRES AGRH - DU 17 AU 19 NOVEMBRE 2010
RENNES / SAINT-MALO

Quoi de neuf dans les systèmes d'appréciation du personnel ?

Jocelyne IENTILE-YALENIOS [1] et **Alain ROGER** [2]

Résumé : Cette étude porte sur les formulaires d'appréciation qui servent de support à des entretiens annuels et permettent de concrétiser les résultats. Elle cherche à identifier des approches utilisées par les entreprises qui innovent dans ce domaine en analysant 109 formulaires utilisés récemment dans 85 organisations. L'analyse des thèmes abordés et des modalités d'appréciation fait ressortir, au delà des thèmes classiques que sont l'évaluation des comportements et la réalisation d'objectifs, des évolutions plus récentes : on observe par exemple une demande plus forte d'implication de la part des responsables hiérarchiques et de la prise en compte des compétences, même si celles-ci ne sont encore évaluées que dans un peu moins de la moitié des entreprises. Le contenu des formulaires semble assez standard, mais quelques différences significatives existent selon la population concernée ou le type d'entreprise.

Mots clefs : appréciation, formalisation, entretien annuel, évaluation

[1] **Jocelyne IENTILE-YALENIOS :** Centre de recherche Magellan - IAE de Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3 et Laboratoire de recherche WESFORD, Lyon, jocelyne.yalenios@neuf.fr

[2] **Alain ROGER :** Centre de recherche Magellan - IAE de Lyon , Université Jean Moulin Lyon 3, 6, cours Albert Thomas - 69008 Lyon, alain.roger@univ-lyon3.fr

INTRODUCTION :

L'appréciation du personnel représente un sujet d'intérêt constant pour les services Ressources Humaines, souvent principaux initiateurs et moteurs de ce processus dans les organisations. Elle a fait l'objet de nombreuses critiques et, alors que certains ont pu envisager sa suppression, elle connaît aujourd'hui un regain d'intérêt au moment où les entretiens professionnels sont imposés par différentes réglementations[3]. Les conventions collectives et les normes de certification donnent aussi une place croissante à diverses formes d'appréciation du personnel. Dans la fonction publique, les récentes évolutions législatives[4] prévoient l'extension progressive mais généralisée du principe d'entretien professionnel en lieu et place de la notation. Tout cela concourt à relancer l'enjeu de la formalisation des systèmes d'appréciation du personnel, qui sont devenus des outils incontournables de la gestion des ressources humaines. Placés au « cœur du système RH » (Guerrero, 2004, p. 94), ils sont connectés aux processus de formation, de développement des compétences, d'évolution et d'orientation professionnelle.

L'entretien, signe d'une appréciation explicitée, devient ainsi une pratique sollicitée, répondant aux besoins des managers, des collaborateurs et des services Ressources Humaines. Parfois vécue comme contraignante par les managers (Trépo, Estellat, Oiry, 2002), l'appréciation de leurs collaborateurs leur permet d'asseoir leur rôle de manager, de développer leur compréhension des situations de travail, de mieux percevoir et analyser les dysfonctionnements existants (Ientile-Yalenios, 2009). Les appréciés voient là un moyen de s'exprimer et de clarifier leur situation tandis que les responsables Ressources Humaines en auront besoin pour recueillir les informations nécessaires à la conduite de leur politique (Galambaud, 1983).

---

[3] L'accord interprofessionnel du 5 décembre 2003 et de celui du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi des "seniors" (les salariés à partir de 45 ans) prévoient explicitement des "entretiens professionnels" ou des "bilans de compétences", essentiellement axés sur l'évolution professionnelle et la formation.

[4] Loi n°2007-148 du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique qui institue un entretien professionnel annuel des agents avec leur supérieur hiérarchique direct ; entretien qui devient un instrument de management à part entière. La loi prévoit également le renforcement du lien entre cet entretien et les choix d'avancement et de promotion décidés par l'administration.

La qualité de la relation entre les interlocuteurs au cours des entretiens annuels est le critère essentiel de la réussite de cette procédure (Ientile-Yalenios et Roger, 2008) mais, sans support formel rappelant les différents thèmes à aborder et permettant de transmettre les informations aux services de gestion des Ressources Humaines, ils ne peuvent répondre complètement à leurs objectifs. L'appréciation formalisée s'appuie souvent sur un entretien individuel annuel réunissant le responsable hiérarchique et son collaborateur. Cette pratique est encadrée par un ensemble de procédures internes qui en fixe les modalités d'application dans l'organisation, parfois pour une catégorie de personnel spécifique. La formalisation du système d'appréciation du personnel consiste à préciser d'une part les supports ou formulaires d'entretien qui, en général, doivent être remplis au moment de l'entretien, et d'autre part des documents d'explication et/ou de préparation davantage pris en compte en amont de l'entretien (guides de l'évaluateur et de l'évalué, charte de l'entretien …).

Notre étude est fondée sur l'analyse des formulaires d'appréciation. Ces formulaires servent de support ou de guide opérationnel durant l'entretien. Ils permettent aussi de recueillir et de transmettre les résultats de l'appréciation. Les entreprises cherchent parfois à innover pour adapter au mieux cet outil à leurs besoins. Nous présenterons tout d'abord la façon dont cette question a été abordée dans la littérature. Sur la base de l'analyse de 109 formulaires utilisés récemment dans 85 organisations, nous relèverons ensuite les dimensions qui, au delà des thèmes classiques, témoignent d'évolutions plus récentes dans l'appréciation du personnel.

I : REVUE DE LITTERATURE

Les évolutions des systèmes d'appréciation sont permanentes, et la plupart des systèmes bureaucratiques traditionnels de notation calqués sur ceux de la fonction publique ont maintenant disparu pour être remplacés par des instruments comportant généralement un entretien entre un supérieur hiérarchique et ses collaborateurs. Les formulaires insistent alors sur la qualité du dialogue et la recherche d'une transparence visant à améliorer la communication et à trouver ensemble des solutions constructives. C'était l'objet par exemple des démarches de Gestion participative par les objectifs qui se sont développées en France dans les années 1980 sur le modèle des Etats-Unis.

Les auteurs américains ont cependant noté les limites, voire l'utopie de cette approche. Ainsi Levinson (1970) ou Mohrman et al. (1989) considèrent-ils que la convergence des objectifs individuels et de ceux de l'entreprise est très souvent illusoire et que le système est surtout

utilisé pour exercer une plus forte pression sur l'individu. En France, Teboul (1986) insiste aussi sur l'importance des enjeux de pouvoir au cours de cet entretien « hiérarchique par excellence durant lequel s'actualise la relation de subordination ». Laurans (1973) remarque cependant que le supérieur hiérarchique a besoin de ses collaborateurs, de leur loyauté et de leur engagement ; son rôle est alors de les protéger, un peu comme un suzerain vis à vis de ses vassaux. Les managers, ajoute Layole (1997), sont pris dans une double contrainte : « être à la fois ouverts et compréhensifs, fermes et exigeants ».

Les imprimés d'appréciation imposent généralement un cadre avec des rubriques précises à remplir et des recommandations relatives au déroulement de l'entretien. Trepo et al. (2002) rappellent les thèmes présents dans la formalisation des supports de l'appréciation du personnel : le bilan de l'année écoulée, la définition et la fixation des objectifs à venir, l'orientation professionnelle (mobilité géographique et fonctionnelle) ou une action de professionnalisation[5].

Outre ces thèmes classiques articulés autour du modèle de la performance et du management par objectif, de nouvelles méthodes sont apparues en matière d'évaluation du personnel. L'appréciation des compétences fondée sur un référentiel formalisé des compétences que le collaborateur doit mettre en œuvre pour réaliser sa mission a conduit à focaliser l'attention sur la dynamique individuelle en interaction avec l'environnement. Il s'agit dans cette perspective de s'assurer que les collaborateurs disposent des moyens personnels (capacités) pour répondre de manière adéquate aux exigences fluctuantes de l'environnement. En évaluant le niveau d'adaptation et l'employabilité des salariés, on peut répondre à leurs besoins de développement ou de réorientation, mais aussi développer une flexibilité pour l'entreprise qui doit s'adapter à l'incertitude de son environnement. Freiche (1992) remarque que « la compétence devient le nouveau concept appliqué lorsque des postes s'enrichissent en même temps que leur stabilité et leur durée de vie devient incertaine ». Flück (2001) considère la compétence « comme un levier majeur des décisions pour faire évoluer et progresser les salariés ». Certaines entreprises mettent en place un "passeport compétences" que le salarié conserve tout au long de sa carrière et qui regroupe l'ensemble des compétences qu'il a validées. La difficulté vient souvent du fait que toutes les compétences ne sont pas aussi

[5] L'auteur différencie, dans l'action de professionnalisation trois types d'objectifs 1) de résolution de problème (il s'agit de combler un écart présenté par le collaborateur, compétence insuffisante par rapport à la tenue du poste, par exemple), 2) de réalisation d'un progrès (amélioration de la performance individuelle), 3) de contribution à la stratégie de l'organisation (objectifs individuels reliés aux objectifs stratégiques).

faciles à évaluer que les connaissances (*knowledge*) et les aptitudes (*skills*). Le savoir-être ou les traits de personnalité (*traits*), la conception de soi (*self-concept*) ou les orientations fondamentales (*motives*) sont souvent difficiles à identifier et à évaluer formellement dans un document d'appréciation.

Les années 1990 ont vu également se développer en France la pratique du « 360° feedback ». Ce concept permet de construire un plan de développement des compétences à partir d'informations recueillies auprès du responsable hiérarchique mais également des collègues, subordonnés voire d'autres interlocuteurs (clients, fournisseurs…). La multiplicité des points de vue mobilisés ainsi que l'anonymat souvent associé sont perçus comme des moyens de garantir une meilleure fiabilité des évaluations et de faciliter l'engagement du collaborateur dans la démarche. Compte tenu toutefois de son coût élevé et des résistances culturelles dans un pays à forte distance hiérarchique comme la France, cet outil vise principalement des managers de haut-niveau et des dirigeants (Melkonian, 2006).

Même si l'entretien apparaît comme le moment phare dans le système d'appréciation avec des durées généralement préconisées de 1h30 à 2h00, le système requiert, en amont et en aval de l'entretien, une disponibilité suffisante du responsable, mais aussi du collaborateur évalué : la phase de préparation de l'entretien et de collecte de données peut être plus ou moins aisée (outil de suivi de l'activité, connaissance du travail...) ; ensuite la phase aval prévoit la synthèse et le traitement des données recueillies, et un retour sur les décisions effectivement prises. L'importance accordée à ces phases varie en fonction des organisations, du degré d'intégration de l'appréciation à l'ensemble de sa politique de gestion des ressources humaines, mais également en fonction de la taille des équipes et du temps que le manager pourra effectivement consacrer à la démarche, et enfin des habitudes en matière de pilotage de l'activité et de suivi de la performance.

Lors de l'entretien, certains évaluateurs mettent dans un premier temps de côté le support formalisé pour avoir un dialogue ouvert et spontané avec leurs collaborateurs. D'autres se servent de ce cadre comme d'un guide et suivent le support formel pour mener l'entretien. Longenecker et al. (1992) rappellent cependant qu'un système d'appréciation techniquement bien conçu ne garantit pas son efficacité, et Jardillier (1972) remarque que la réussite de la procédure est plus liée à la qualité de l'entretien qu'à la sophistication de l'imprimé utilisé. Riberolles (1992) observe une grande déperdition d'énergie entre les systèmes tels qu'on les conçoit sur le papier et leur application sur le terrain. L'évaluation écrite, selon Lemaître

(1983), matérialiserait et renforcerait la division des responsabilités et le contrôle hiérarchique, perpétuant ainsi une structure de dépendance.

Quelques auteurs comme Bannister & Balkin (1990) ou Galambaud (1983) ont montré que le système était mieux accepté lorsque le processus était directement relié à la rémunération ou aux décisions de carrière et qu'au-delà d'un simple rituel bureaucratique, il reconnaissait aux appréciateurs un pouvoir réel dans la distribution de ces enjeux. Le risque est alors que les évaluations soient construites en fonction de ces enjeux et ne restent pas sereines (Lemaître, 1983).

L'objectif de la formalisation est aussi dans certaines entreprises d'obtenir des évaluations plus objectives, mais Levinson (1970) remarque que « plus on met l'accent sur la mesure et la quantification - pour aller dans le sens d'une plus grande objectivité - plus il y a de chances que des éléments subtils, impondérables de la tâche soient passés sous silence ». Pym (1973) considère que la formalisation par écrit est une menace pour la relation construite progressivement entre l'évaluateur et l'évalué. Il faut « réhabiliter la subjectivité » (Lemoine, 1998) car « il est illusoire, de penser éliminer tout préjugé affectif du jugement porté par un individu sur un autre » (Galambaud, 1983).

Les organisations sont incitées à mener leur appréciation de manière continue et régulière afin de maintenir la performance et l'implication des collaborateurs dans l'activité tout au long de l'année (David, 2007). Dans ce contexte, la capacité de feed-back fourni au quotidien par le responsable est devenue un axe de développement important d'un accompagnement visant à renforcer l'efficacité des managers dans leur fonction d'appréciation. Les entretiens individuels menés à partir d'éléments partagés tout au long de l'année peuvent être analysés avec du recul et synthétisés en vue de décisions. Développer la qualité de l'échange entre les responsables et le collaborateur devient un moyen de construire la confiance réciproque, celle qui pourra faciliter l'acceptation des propositions de changement, l'intériorisation des règles, une expression constructive des critiques.

Comment les entreprises d'aujourd'hui en France conçoivent-elles leurs formulaires d'appréciation pour répondre à ces enjeux ? L'objectif de cette étude est d'abord de faire ressortir, à partir d'une grille d'analyse de formulaires d'appréciation, les principales dimensions utilisées par les entreprises actuelles. Le second objectif est d'identifier les éléments qui soulignent des approches nouvelles et originales dans la mise en œuvre des

systèmes d'appréciation du personnel. Dans un premier temps, nous exposerons brièvement la méthode utilisée pour faire cette analyse.

II : METHODE

L'étude présentée repose sur l'analyse de 109 formulaires utilisés dans le système d'appréciation du personnel de 85 organisations au cours des dix dernières années. Parmi eux, 12 précisent qu'ils s'adressent à des cadres ou des ingénieurs, 6 à des non-cadres, 16 à des employés, des techniciens ou des agents de maîtrise, et 6 à des ouvriers ou du personnel d'atelier. Ces documents ont été recueillis grâce à des contacts directs auprès d'entreprises et d'étudiants en formation continue.

Dans certains cas, plusieurs formulaires appartenant à une même organisation ont été étudiés lorsqu'ils s'appliquaient à différentes catégories de personnel ou que le formulaire avait été modifié. Les entreprises sont très diverses. Elles appartiennent à des secteurs variés dans l'industrie ou dans les services, et leur taille varie d'une centaine à plusieurs milliers. Il s'agit aussi bien d'entreprises françaises (46) dont 25 multinationales, de filiales françaises de multinationales (26), que d'entreprises du secteur public (9) ou associatif (4).

L'analyse s'est déroulée en deux étapes. Dans un premier temps, nous avons utilisé une grille d'analyse permettant de faire ressortir les principales caractéristiques des formulaires au niveau des thèmes abordés et des échelles de mesure utilisées. Ensuite, dans un second temps, nous avons étudié quelques formulaires qui présentaient un certain degré d'originalité afin de déterminer dans quelle mesure ils pouvaient être l'amorce d'approches plus innovantes dans la conception des formulaires d'appréciation.

La grille d'analyse permet de faire ressortir les thèmes ou rubriques formalisés dans les supports d'entretien : qu'est-ce qui est évalué ? (le « quoi »), et quel est le mode de traitement (le « comment »). Concernant le mode de traitement, nous pouvons distinguer « qui évalue ». Le « comment évaluer » se traduit par l'inclusion ou pas d'échelles, de champs libres (commentaires) ou orientés (trame précise de réflexion). Le « qui évalue » rend compte des préconisations d'auto-évaluation ou d'évaluation duale faisant apparaître explicitement à la fois le point de vue du responsable et celui du collaborateur. Il peut également faire apparaître de nouveaux acteurs tels le responsable fonctionnel ou le chef du projet auquel le collaborateur a participé.

Il s'agit de voir dans quelle mesure les thèmes classiquement repérés dans la littérature sont toujours d'actualité. De nouvelles catégories apparaissent-elle ? Certains ont-elles disparu ? Que ce soient des thèmes classiques ou émergents, y a-t-il des différences dans la manière de les traiter ?

III : RESULTATS

Nous présenterons d'abord un panorama général des résultats à partir de la grille que nous avons établie avant de préciser par une analyse plus détaillée les thèmes classiques qui restent d'actualité, puis les nouveaux thèmes et les manières de les évaluer.

III.1 : Les résultats globaux

Une première analyse (tableau 1) porte sur le titre du formulaire. Les termes « appréciation » ou « évaluation » utilisés traditionnellement, évoquent la notion de prix ou de valeur que de nombreuses entreprises ne souhaitent pas associer à cette procédure. Elles préfèrent utiliser aujourd'hui le terme d'« entretien », traduisant une importance croissante donnée à l'échange et au dialogue. Les termes « performance », « résultat » ou « objectif » se retrouvent parfois, mais ont tendance à laisser la place à « développement », « progrès », « orientation » ou « évolution ».

Entretien	**56%**
Evaluation	**28%**
Appréciation	**17%**
Performance	**15%**
Individuel/personnel	**12%**
Développement	**11%**
Professionnel	**6%**
Activité	**6%**
Progrès	**6%**
Résultats/objectifs	**5%**
Orientation	**4%**
Evolution	**3%**
Carrière	**0%**

Tableau 1 : Termes utilisés dans les titres des formulaires (sur 109 formulaires)

Les thèmes abordés concernent la conformité par rapport à des comportements attendus dans un poste, l'atteinte des résultats par rapport à des objectifs ou la maîtrise de compétences. 74 % des formulaires (81 sur les 109) demandent une définition des objectifs pour la période à venir, mais 63 % seulement évaluent formellement le degré de réalisation de ces objectifs pour mesurer les résultats (cf. tableau 2). La conformité par rapport au poste ou à la mission reste une dimension essentielle de la procédure. La formation et le développement individuel sont abordés dans les trois quarts des entretiens. On pouvait s'attendre à une prise en compte plus importante de l'évaluation des compétences compte tenu de leur institutionnalisation dans les normes ISO 9000. En fait, elle n'est mentionnée que dans 45% de nos formulaires.

Formation / développement	**75 %**
Définition d'objectifs	**74 %**
Conformité par rapport au poste	**73 %**
Résultats par rapport à des objectifs	**63 %**
Maîtrise de compétences	**45 %**

Tableau 2 : Thèmes abordés (sur 109 formulaires)

Le tableau 3 montre selon quelles modalités ces thèmes sont évalués. Lorsqu'il s'agit d'évaluer la conformité par rapport au poste, des comportements prédéfinis, correspondant aux descriptions d'emploi sont souvent proposés, avec des échelles graduées dans la majorité des cas, parfois complétées par des champs libres permettant d'ajouter des commentaires (simples, ou avec une orientation sur le type de commentaire attendu).

	Conformité par rapport au poste	Résultats par rapport à des objectifs	Maîtrise de compétences	Evaluation globale
Gradué	**53%**	**39%**	**38%**	**26%**
Prédéfini	**44%**	**0%**	**39%**	**1%**
Champ libre simple	**28%**	**25%**	**7%**	**18%**
Champ libre orienté	**26%**	**36%**	**32%**	**9%**
Duale (évaluateur et évalué)	**6%**	**4%**	**1%**	**2%**
Insertion du niveau requis	**3%**	**3%**	**0%**	**0%**
Pondéré	**3%**	**6%**	**0%**	**0%**
Auto-évaluation	**0%**	**0%**	**1%**	**0%**

Tableau 3 : Modalités d'évaluation (sur 109 formulaires)

La pondération, qui permettrait de calculer un score global en tenant compte de l'importance de chaque rubrique, est très rarement utilisée, de même que l'auto-évaluation (excepté la

démarche préalable demandée dans le guide de préparation à l'entretien pour l'évalué). Il arrive parfois, mais exceptionnellement qu'il soit demandé à chacun des deux interlocuteurs, de faire sa propre évaluation avant de confronter les deux évaluations. Dans certains cas (43 sur les 109), une évaluation globale est demandée en fin de formulaire. Elle peut être libre, ou formulée sur une échelle graduée.

Lorsque des objectifs sont définis, il est souvent demandé dans les guides de préparation qu'ils soient SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignables, Réalistes, Temporels). Environ un tiers des formulaires précisent ou reprennent le besoin de précision et de délais bien définis dans le temps lorsqu'ils demandent de formuler les objectifs (cf. tableau 4). Le fait de demander quels seront les critères d'évaluation facilite ensuite la mesure des résultats. Il arrive fréquemment maintenant que, parallèlement à la définition des objectifs, les moyens pour les atteindre soient précisés, ce qui élargit la démarche en s'orientant vers un véritable contrat d'activité. Savall et Zardet (2003) ont montré le caractère stimulant et engageant de la formalisation « d'engagements pris à l'avance » (p. 31) par les deux parties dans ce qu'ils appellent le contrat d'activité périodiquement négociable (CAPN).

Critères d'évaluation	**44%**
Moyens requis	**44%**
Précis	**36%**
Délai	**30%**

Tableau 4 : Définition des objectifs (sur 109 formulaires)

Les formulaires incluent souvent une définition des besoins de formation, des besoins d'adaptation et des possibilités d'évolution, mais il est rare qu'une évaluation formelle du potentiel soit demandée (cf. tableau 5). Parfois, des formulaires spécifiques distincts de la procédure de l'entretien annuel peuvent exister pour identifier le potentiel et analyser les perspectives de carrière.

Besoins formation	**51%**
Adaptation	**46%**
Evolution	**33%**
Potentiel	**5%**

Tableau 5 : La formation et le développement (sur 109 formulaires)

Pour les formulaires qui le permettaient, nous avons cherché à savoir dans quelle mesure ces résultats différaient en fonction de la population cible (cadres ou non-cadres) ou du type

d'entreprise concernée (filiale de multinationale française ou étrangère ou autre entreprise française). Compte tenu de la taille de ces échantillons, peu de résultats significatifs sont apparus, mais ces quelques résultats traduisent bien des priorités différentes données à diverses dimensions de l'appréciation.

La catégorie de personnel concernée apparaît assez rarement sur le formulaire car beaucoup d'entreprises souhaitent, pour des raisons d'équité ou de simplicité, appliquer le même système à tout leur personnel. Douze formulaires mentionnent qu'ils s'appliquent à des cadres, et quatorze à des non-cadres. Les seules différences significatives à un seuil de 5% concernent les objectifs : Presque tous les formulaires s'adressant à des cadres (92%) contiennent une définition d'objectifs, et ces objectifs sont évalués sur des échelles graduées (50%) ou dans un champ libre (42%).

	Formulaires Cadres *(% de fois indiqué)*	Formulaires Non-Cadres *(% de fois indiqué)*	p *(test du Chi²)*
Définition d'objectifs	92%	50%	0,02
Evaluation graduée des objectifs	50%	14%	0,05
Champ libre pour les objectifs	42%	7%	0,04

Tableau 6 : Différences significatives entre formulaires cadres et non-cadres

Seulement la moitié (50%) des formulaires s'adressant à des non-cadres contiennent une définition d'objectifs, et par conséquent ces objectifs sont plus rarement évalués sur des échelles graduées (14%) ou dans un champ libre (7%). Ces différences peuvent s'expliquer par la nature du travail, plus difficile à décrire en termes de comportements précis pour les cadres qui ont plus d'autonomie pour parvenir à un résultat attendu.

Les entreprises filiales de multinationales étrangères se distinguent des entreprises françaises (nationales et multinationales) par le titre donné au formulaire : les entreprises françaises incluent plus souvent dans leur formulaire une partie sur les perspectives d'évolution (46% contre 21%) ; elles utilisent plus souvent dans le titre de leur formulaire les termes « entretien » (67% contre 39%) ou « appréciation » (24% contre 3%) ; les filiales de multinationales étrangères ont tendance à préférer les termes « évaluation » (33% contre 17%)

et « performance » (24% contre 9%), mais la différence pour ces deux derniers termes n'est significative qu'à un seuil de 10%.

	Formulaires Filiales de multinationales étrangères *(n=33)* *(% de fois indiqué)*	Formulaires Entreprises françaises *(n=46)* *(% de fois indiqué)*	p *(test du Chi²)*
Evolution	21%	46%	0,03
Titre « entretien »	39%	67%	0,01
Titre « appréciation »	3%	24%	0,01
Titre « évaluation »	33%	17%	0,10
Titre « performance »	24%	9%	0,06

Tableau 7 : Différences significatives entre formulaires d'entreprises françaises et de filiales de multinationales étrangères

En regroupant les multinationales françaises et étrangères, nous remarquons qu'elles insistent plus que les autres entreprises sur l'adaptation pour préciser les besoins de formation liés au poste de travail (56% contre 35%) et qu'elles demandent plus souvent une évaluation générale graduée (36% contre 13%).

	Formulaires Multinationales *(n=61)* *(% de fois indiqué)*	Formulaires Autres entreprises *(n=40)* *(% de fois indiqué)*	p *(test du Chi²)*
Evaluation générale graduée	36%	13%	0,01
Adaptation	56%	35%	0,04

Tableau 8 : Différences significatives entre formulaires d'entreprises multinationales et autres entreprises

Pour analyser plus précisément ces résultats, nous avons repris l'ensemble des questionnaires pour identifier les points qui, au-delà de ce qu'on pouvait attendre, représentaient des nouveautés ou des ouvertures originales qui pourraient être utiles dans d'autres contextes.

III.2 : Les évolutions auxquelles on pouvait s'attendre

- Le développement d'un bilan sous forme d'échange

Certaines grilles prévoient une rubrique avec un questionnement précis sur les difficultés rencontrées, les sources de satisfaction et d'insatisfaction du collaborateur, sa perception de l'équipe. L'ensemble est alors orienté vers un échange des points de vue entre le collaborateur et son responsable, comme en témoigne cet extrait d'un formulaire utilisé dans un grand organisme de service semi-public : « qu'est-ce qui a facilité de travail ? Qu'est-ce qui a rendu votre travail plus difficile? Votre point de vue ? Celui de votre responsable ? De quoi êtes-vous le plus insatisfait cette année ? Êtes-vous satisfait de la dynamique de votre équipe ? Pourquoi? ».

- Peu d'échelles de comportements

On ne retrouve pas réellement dans notre échantillon d'échelle de comportement au sens des BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scales*) ce qui confirme la remarque formulée par Cadin, Guérin et Pigeyre (2007, p. 389) selon laquelle elles n'ont toujours pas « bonne presse en France »

- Une augmentation des aspects prédéfinis

Le développement de la formalisation de la gestion des ressources humaines, et notamment des référentiels de compétences, peut expliquer que les supports contiennent fréquemment des critères prédéfinis et standard proposés à l'évaluation. Ils correspondent à des compétences, des comportements ou des valeurs attendus par l'organisation.

- La contribution à l'actualisation des fiches de poste

Les formulaires prévoient le plus souvent une première partie dédiée a minima au rappel des missions du collaborateur et assez régulièrement à une demande de mise à jour de sa description de poste ou fiches de fonction. Il est alors le plus souvent demandé de transmettre cette mise à jour au service des ressources humaines.

III.3 : Des nouveautés

- Un élargissement dans la recherche des sources de compétences présentées par le collaborateur

Certains formulaires proposent de mettre en avant des aspects de mission ou de compétences détenues par les collaborateurs non directement liés à la fonction exercée dans l'organisation. On voit apparaître ainsi la sollicitation de compétences développées dans des projets, autour d'initiatives ou de participations à des groupes de travail, voire à des activités extra-entreprise. Par exemple, une entreprise de BTP incite à prendre en compte des éléments tels que « Missions extérieures (enseignement, mandat, association,…) ». Une grande entreprise industrielle demande, dans le bilan de l'entretien : « quelles compétences nouvelles le collaborateur a-t-il acquises ou mis en œuvre au cours de l'année ? Perspectives : en quoi et comment le salarié souhaite-t-il progresser? Quelles sont les connaissances ou les expériences pratiques que le collaborateur possède (qu'il utilise incomplètement ou pas du tout dans l'exercice de son métier) et dont il souhaite faire part ? ». La notion de compétence, rarement présente dans les systèmes classiques centrés sur les comportements ou les objectifs, prend aujourd'hui une place croissante dans la gestion des ressources humaines, notamment depuis la loi de cohésion sociale du 28 janvier 2005 qui a imposé aux entreprises de plus de 300 salariés une obligation d'entamer des négociations sur le thème de la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des compétences.

- La prise en compte de l'équilibre vie privée - vie professionnelle

Une grande entreprise de BTP demande en fin d'entretien, après l'analyse des besoins de formation, un commentaire libre sur « équilibre vie privée / vie professionnelle ». C'est le seul entretien sur les 109 qui aborde ce thème, mais on peut s'attendre à ce qu'il se généralise, compte tenu de la situation actuelle où les entreprises doivent prendre en compte les phénomènes de stress.

- Une discussion sur le « comment » de l'atteinte des résultats

Dans la rubrique, « appréciation des résultats par rapport aux objectifs », une grande entreprise publique demande par exemple sous forme de texte libre d'«expliciter les conditions dans lesquelles les résultats ont été atteints : mettre en relief l'action de l'intéressé et préciser les éléments de l'environnement qui se sont avérés favorables ou défavorables à l'atteindre ses objectifs »

- La recherche d'une implication plus forte de la part du responsable hiérarchique

Les formulaires traduisent parfois une certaine exigence vis-à-vis du responsable quant au mode de conduite de l'entretien pour améliorer la qualité du dialogue : Dans une société d'assurances, une rubrique demande par exemple quelles sont les attentes mutuelles : non

seulement « qu'attend la hiérarchie du salarié ? », mais aussi « qu'attend le salarié de sa hiérarchie ? ». Dans la partie Bilan d'une grande compagnie pétrolière, on trouve dans l'évaluation de l'atteinte des objectifs : « le manager vous a-t-il aidé dans l'atteinte des objectifs » ; de même, une société d'industrie de luxe comprend une rubrique destinée au salarié lui demandant « comment votre responsable peut-il vous aider dans votre travail ? ».

Enfin, l'exigence peut porter sur l'engagement du responsable vis-à-vis du contenu de l'appréciation établie. Par exemple, dans une grande entreprise semi-publique de service, cela se manifeste dans la formulation de la signature déclinée en trois temps selon le niveau hiérarchique : « l'agent a pris connaissance de l'appréciation » ; « l'évaluateur s'engage sur l'appréciation »; « le responsable hiérarchique (si différent de l'évaluateur) a consulté l'appréciation ».

- Des supports « auto-porteurs » avec une notice explicative intégrée

Le mode d'emploi, habituellement précisé uniquement dans un guide de préparation, est intégré dans certains formulaires. C'est le cas dans une société d'informatique ou une société d'assurance pour les formulations d'objectifs SMART, allant jusqu'à un véritable accompagnement pas à pas dans la progression du formulaire. Ces entreprises craignent probablement que le guide ne soit pas lu assez attentivement.

IV : DISCUSSION

Nous avons observé une prise en compte relativement importante de la notion de compétence, mais, en regardant de plus près comment ces « compétences » étaient formulées, nous avons parfois quelques doutes sur le fait qu'il s'agisse bien de compétences. Il semble que parfois, les traditionnelles définitions de fonctions aient été reprises en ajoutant devant chaque activité la mention « être capable de ». Bien qu'on utilise le terme de compétence, il semble qu'on soit plutôt dans une approche d'évaluation du comportement par rapport à la fonction. Une grande entreprise publique évalue par exemple les « compétences démontrées dans le poste », mais elle ne se limite pas à cette dimension et prend aussi en compte des compétences individuelles ; on retrouve alors dans la liste des aspects tels que la confiance en soi, la maîtrise de soi, l'analyse et la résolution de problèmes... Ces compétences sont évaluées sur différents types d'échelle mesurant le niveau démontré dans le poste (nettement supérieur, parfaitement adapté, insuffisant...).

Le management par objectifs, dont on annonçait la fin en le jugeant trop américain et peu adapté à la culture française, semble avoir encore de beaux jours devant lui. Les objectifs doivent être « SMART », mais on a maintenant tendance à discuter les moyens associés à l'atteinte des objectifs et les difficultés rencontrées. Dans de plus rares cas, on évoque les finalités du service, on rappelle les objectifs de l'entité... On s'éloigne ainsi d'une démarche simpliste de management par les objectifs qui viserait à contribuer à l'alignement et à la construction d'une cohérence entre les objectifs stratégiques, opérationnels, collectifs et individuels. Certains auteurs avaient qualifié de « mythique » cette démarche (Mohrmann et al., 1989). Nous pouvons remarquer que les systèmes que nous avons analysés traduisent plutôt un maintien des systèmes fondés sur les objectifs, notamment pour les cadres.

Alors que l'atteinte de certains objectifs est directement reliée à la partie variable de la rémunération, celle-ci ne fait pas l'objet d'une thématique annoncée. Quelques récents et rares formulaires abordent de façon explicite la question de la rémunération en tant que discussion sous la forme de « rappel de la carrière du collaborateur, point sur sa rémunération et ses avantages » (secteur BTP, imprimé 2009) ; « point sur la rémunération » (CCI, 2009), « point de situation sur la position personnelle du collaborateur dans la grille de fonction, sur la description de fonction, sur la rémunération » (CCIPA). D'autres supports sont prudemment conclus par la rubrique « Divers : autres sujets abordés par le collaborateur » et ouvrent une place pour des sujets non prévus initialement à « l'ordre du jour ».

Quelques entreprises ont maintenant recours à des supports informatisés, et cette tendance à l'« e-évaluation » devrait se poursuivre. Les DRH voient là un moyen de remédier à la difficulté récurrente d'exploitation des informations issues de l'entretien. Pour les managers et leurs collaborateurs, ces outils peuvent néanmoins présenter un niveau de contrainte interne assez élevé lorsqu'ils rendent obligatoire le remplissage de certains champs, en forçant l'adoption et le positionnement sur une échelle. Alors que les supports manuscrits permettent des transformations « physiques », les supports informatisés sont « figés » dans l'interface informatique.

Les supports étudiés présentent toutefois un avantage, à savoir le caractère potentiellement évolutif et construit de l'appréciation : ils offrent la possibilité de rendre compte au « fil de l'eau » des événements organisationnels, individuels et de leur impact sur les objectifs. Cette pratique facilite la mise en œuvre des recommandations de nombreux auteurs concernant l'appréciation, à savoir un échange continu entre le responsable et le collaborateur sur leur activité. L'enjeu est d'éviter tout effet de surprise au moment de l'entretien et de faciliter

l'échange et la compréhension, voire une meilleure acceptation des décisions prises. Cela pourrait contribuer à réduire l'appréhension des collaborateurs, mais aussi des managers qui considèrent parfois l'appréciation comme une menace pour la relation (Pym, 1973). La disparition progressive des appréciations essentiellement unilatérales répond aux critiques des auteurs qui voient l'entretien d'appréciation comme un entretien de subordination hiérarchique durant lequel s'actualisent, se perpétuent et se matérialisent les structures de pouvoir et les relations de dépendance (Lemaître, 1983 ; Teboul, 1986). Il arrive quand même dans ce cas que, sans que le formulaire le prévoie explicitement, le manager remplisse le formulaire conjointement avec son collaborateur.

Les informations relevées dans les formulaires concernant les signatures en fin de formulaire montrent qu'elles concernent le manager et son collaborateur dans 66 % des cas. Le supérieur au deuxième niveau s'y ajoute dans 16 % des cas, et le DRH ou le responsable de formation dans 12 % des cas). Fridlender (2009, p.1) les considère comme une forme de « technique de mise au pas subjective », d'« injonction à signature » qui participerait à un « effet de responsabilité individuelle exclusive sur les résultats obtenus ». Elles apparaissent cependant comme des précautions qui reconnaissent, en même temps qu'elles précisent, atténuent ou répartissent l'engagement de la responsabilité individuelle.

Nous avons vu que Levinson (1970) dénonçait le fait que la recherche d'objectivité centrée sur des aspects exclusivement quantitatifs tende à masquer la richesse et la complexité de l'activité réelle. Cet appauvrissement risque de mener une évaluation « à côté » de l'activité réelle, conduisant au « simulacre » souvent dénoncé dans les critiques à l'égard des systèmes d'appréciation. Nos résultats montrent qu'il arrive assez fréquemment que les critères d'évaluation des objectifs à atteindre soient précisés dans les formulaires. Pour aller plus loin, il arrive qu'on demande que l'échange porte non seulement sur les résultats mais également sur le « comment » de l'atteinte de ces résultats, tant sur des aspects de circonstances et d'aléas que sur les efforts fournis par le collaborateur.

CONCLUSION

L'analyse des formulaires d'appréciation n'apporte qu'une approche partielle à la connaissance du processus qui comporte un aspect relationnel très important. Dans une même entreprise, avec le même formulaire, les entretiens peuvent se dérouler de façons différentes selon la situation, les personnalités en présence, la formation que les individus ont (ou qu'ils

n'ont pas) reçue ou les enjeux qu'ils perçoivent en termes de rémunération ou d'évolution professionnelle. Les systèmes d'appréciation du personnel peuvent être considérés comme des outils de gestion des ressources humaines. Ces outils ou instruments de gestion visent à orienter l'action, à réduire l'incertitude causée par des règles ambigües, sources de disparités et de détournement de leurs usages (Friedberg, 1993).

Devant la difficulté de concilier la position de « juge » et de « coach » du manager dans l'appréciation de son collaborateur, de nombreux auteurs ont incité à découpler l'appréciation-contrôle de l'appréciation-développement (Fletcher, 1973 ; Beer, 1981). Nous n'avons pas toujours pu avoir l'information concernant la présence ou l'absence d'un second dispositif dans les entreprises de notre échantillon.

Notre étude fait ressortir les principales caractéristiques des formulaires conçus au sein des organisations en procédant à une sorte de « déconstruction » de ces instruments pour mieux les comprendre (Oiry et Sulzer, 2002). Nous avons mis en avant des aspects classiques et des thèmes plus nouveaux. L'idée est que l'évolution des outils témoigne d'une évolution des pratiques et des représentations autour des pratiques. L'analyse des conditions de leur mise en œuvre est maintenant nécessaire pour bien comprendre l'impact de ces modes de formalisation sur l'appréciation et sur la perception qu'en ont les évaluateurs comme les évalués.

BIBLIOGRAPHIE :

Bannister, B.D. & Balkin, D.B. (1990), Performance evaluation and compensation feedback messages: an integrated model, *Journal of Occupational Psychology*, Vol 63, June, British Psychological Society.

Beer, M., (1981). Performance appraisal : dilemmas and possibilities. *Organizational Dynamics*, 24-36

Cadin, L., Guérin, F. et Pigeyre, F., (2007). *Gestion des ressources humaines. Pratique et éléments de théorie*. Paris : Editions Dunod, 3ème édition.

Caspar, P. et Millet, J.-G., (1990), *Apprécier et valoriser les hommes*, Editions Liaisons

David, F. R. (2007). *Strategic Management*. 11th edition, Prentice Hall.

Fletcher, C. A. (1973). Interview style and the effectiveness of appraisal, *Occupational Psychology, Vol 47, p. 225-230.*

Flück, C. (2001), *Compétences et performances : une alliance réussie*, Editions DEMOS.

Freiche, J. (1992), L'usage du concept de compétence, *Personnel*, n° 331, p. 28-29.

Fridlender, J-M. (2009). La signature de la feuille d'évaluation comme technique de mise au pas subjective, communication au Congrès de l'*Association Française de Sociologie* (RT 30 Sociologie de la gestion), « Violences et société », Paris 14-17 avril 2009.

Friedberg, Erhard, (1993). *Le pouvoir et la règle : dynamiques de l'action organisée*. Éditions du Seuil, Paris

Galambaud, B. (1983). *Des hommes à gérer. Direction du personnel et gestion des ressources humaines.* Paris : Editions ESF.

Guerrero, S., (2004). *Les outils des RH. Les savoir-faire essentiels en GRH*. Paris : Editions Dunod.

Halachmi, A., (1993), From performance appraisal to performance targeting, *Public Personnel Management, Vol. 22, N° 2 (Summer), p. 323-345*

Ientile-Yalenios, J. et Roger, A., (2008). La qualité de la relation et l'appropriation du système d'appréciation du personnel, XIX° *Congrès de l'AGRH,* Dakar (Sénégal)

Ientile-Yalenios, J., (2009), L'évolution professionnelle : un enjeu de la formalisation des systèmes d'appréciation du personnel, actes des 6ième journées d'étude sur les carrières, Nantes.

Jardillier, P., (1972), *La gestion prévisionnelle du personnel*, PUF

Laurans, B., (1974), Systèmes d'appréciation : limites, obstacles, nouvelles tendances, *Le Management direction, management service,* N° 47 36

Layole, G. Dans Franchet, S., (1997), Les Managers ont peur de l'appréciation, *Entreprise et Carrières, N° 406, 21 octobre*

Lemaître, P., (1983)*Appréciation du personnel et entretien de bilan*, Les Editions d'Organisation

Lemoine, C., (1998), Style d'organisation et mode d'évaluation, dans *Psychologie du travail et transformation de la société,* actes du 8° congrès de l'AIPTLF, Presses académiques, Neuchâtel

Levinson, H., La direction par quels objectifs ? (1970), *Le Management*, Décembre, p. 27-31

Longenecker, C.O. et Goff, S.J., (1992), Performance Appraisal Effectiveness: a matter of perspective, *SAM Advanced Management Journal*, Spring, p. 17-23

Melkonian, T., (2006) 360 feedback : le point sur une pratique en plein essor, dans *Personnel*, n°468, Mars-Avril 2006

Mohrman, A. M., Jr., Resnick-West, S. M. et Lawler, E. E. III, (1989), *Designing performance appraisal systems*, Jossey Bass Publishers

Oiry, E. et Sulzer, E., (2002). Les référentiels de compétences : enjeux et formes, In : Brochier, D., (Ed.), *La gestion des compétences. Acteurs et pratiques*, Economica, Paris, pp. 29-47.

Pym, D. The politics and ritual of appraisals, (1973), *Organizational Psychology, Vol. 47, p. 231-235*

Riberolles, A., (1992), *Evaluer, évoluer*, Les Editions d'Organisation

Savall, H., Zardet, V. (2003). *Maîtriser les coûts et les performances cachés*. Editions Economica, 4ème édition.

Teboul, J., (1986). *L'entretien d'évaluation*, Paris : Editions Dunod.

Trépo, G., Estellat N.et Oiry, E., (2002), *L'appréciation du personnel, mirage ou oasis ?* Les Editions d'Organisation